

**Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen**

Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden - Zuständigkeiten klar zuordnen  
Antrag Nr. 20-26 / A 00642 von der SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa Liste  
vom 11.11.2020, eingegangen am 11.11.2020

**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997**

3 Anlagen

- Stadtratsantrag
- Stellungnahmen
- SWOT-Analyse

**Beschluss des IT-Ausschusses vom 21.07.2021 (VB)**

Öffentliche Sitzung

**Inhaltsverzeichnis**

<b>I. Vortrag des Referenten.....</b>	<b>2</b>
Zusammenfassung.....	2
1. Neuorganisation der IT.....	2
1.1. Rückblick: Anlass, Ziele.....	2
1.2. Leistungsschnitt 1.0.....	3
1.3. Durchführung und Ergebnisse.....	4
1.4. Darstellung des IT-Personals und der Aufgaben.....	6
1.5. Darstellung offensichtlicher IT-Doppelstrukturen und -Schnittstellen.....	7
1.6. Darstellung des Anwendersupports in der Praxis.....	10
2. Zielbild und Entscheidungsvorschlag.....	12
2.1. Abbau von IT-Doppelstrukturen / Prozessoptimierungen.....	12
2.2. Weitere Optimierung des Anwendersupports.....	16
2.3. Entscheidungsvorschlag.....	16
2.4. Zeit- und Kostenplanung.....	19
3. Stellungnahmen.....	19
<b>II. Antrag des Referenten.....</b>	<b>21</b>
<b>III. Beschluss.....</b>	<b>22</b>

## I. Vortrag des Referenten

Der IT-Ausschuss vom 19.05.2021 hat die Behandlung in die Sitzung des IT-Ausschusses vom 15.06.2021 vertagt und hier erfolgte eine weitere Vertagung in den IT-Ausschuss am 21.07.2021. Die Beschlussvorlage wurde auf Seite 20 und unter II. Antrag des Referenten ergänzt (grau hinterlegt).

### Zusammenfassung

Im Rahmen des Programms neoIT wurde mit Bildung eines IT-Referates (RIT) die städtische IT reorganisiert.

Dem IT-Referat wurden STRAC und der Eigenbetrieb it@M zugeordnet.

Bei it@M wurden die Bereiche Kundenmanagement (KM) und Infrastruktur, Basisservices und Support (IBS) geschaffen.

In den Referaten sollten kleinere Einheiten mit der Konzentration auf das fachliche Anforderungsmanagement verbleiben.

Deshalb wurden die bisherigen dIKAs in den Referaten aufgelöst, die entsprechenden IT-Aufgaben gemäß dem Leistungsschnitt im RIT gebündelt und neue Organisationseinheiten in den Geschäftsleitungen der Referate geschaffen – Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement (GPAM). Dieser Prozess wurde in 2020 mit Integration der ehemaligen dIKA-Beschäftigten abgeschlossen.

Nachdem weiterhin Prozesse übergreifend ablaufen, die zu Schnittstellen mit Optimierungspotential führen, wurde das RIT beauftragt, die IT-Doppelstrukturen zu erheben und konkrete Vorschläge zur Verbesserung zu unterbreiten.

In einer übergreifenden Arbeitsgruppe mit Vertreter\*innen des POR und des RIT sowie Beteiligung des GPR wurden die Stärken und Schwächen – auch im Anwender\*innensupport – erhoben und Lösungsansätze erarbeitet, mit dem Ergebnis, einen neuen Leistungsschnitt 2.0 als konsequente Weiterentwicklung zu empfehlen.

Ziel der Umsetzung ist es, durch Prozessoptimierungen, Professionalisierung und Qualitätssteigerungen, eine erhöhte Effizienz und Effektivität in der Stadtverwaltung zu erreichen und dabei die Kund\*innen- und Mitarbeiter\*innenzufriedenheit zu erhöhen.

Der vorgeschlagene Leistungsschnitt 2.0 soll im Rahmen eines Projekts des Programms neoIT kostenneutral bis zum Ende des Programms (31. Dezember 2022) vollzogen werden.

Die Stellungnahmen der Referate sind beigefügt.

## 1. Neuorganisation der IT

### 1.1. Rückblick: Anlass, Ziele

Die Reorganisation der IT der LHM ist aufgrund des Ausplanungsbeschlusses vom 23.11.2017 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 09983) erfolgt.

Dabei wurden die nachstehenden Eckpfeiler ergänzend berücksichtigt:

In der Sitzung der Vollversammlung des Stadtrates vom 15.02.2017 - Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 07004 - wurde der Beschluss gefasst, die Empfehlungen aus dem externen IT Gutachten von 2016 umzusetzen, mit Berücksichtigung des Änderungsantrages:

„Gegründet werden soll ein eigenes, schlankes **IT-Referat** mit einer/einem für die gesamte städtische IT zuständigen Referentin/Referenten. Dem zu gründenden Referat wird STRAC und der Eigenbetrieb it@M zugeordnet. Die erste Werksleitung wird durch die/den IT Referenten/-in übernommen. Die städtischen **Referate** behalten kleinere, eigene „IT-Einheiten“ (aktuell „dIKAs“), die sich künftig auf das **fachliche Anforderungsmanagement** konzentrieren. Zudem wird es an allen größeren Standorten der Stadt einen dem IT-Referat unterstellten „**Vor-Ort-Support**“ geben, um IT-Ausfälle zu vermeiden bzw. so schnell wie möglich zu beheben.“

Das neue Referat für Informations- und Telekommunikationstechnik (IT-Referat / RIT) hat zum 01.01.2018 den Betrieb aufgenommen. Der Eigenbetrieb it@M und STRAC wurden dem IT-Referat zugeordnet. Herr Thomas Bönig hat zum 1. März 2018 die Leitung des IT-Referats übernommen.

Die Umsetzung der Neuorganisation erfolgte im Rahmen des Programms neoIT, in welchem folgende Ziele definiert wurden:

- Modernisierung der IT
- Steigerung der Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung der IT
- Erhöhung der Zufriedenheit der IT-Nutzer und der IT-Schaffenden der LHM
- Stärkung der Effizienz der IT-Aufbau- und Ablauforganisation
- Sicherstellung der IT-Wirtschaftlichkeit und Erhöhung der Effektivität der IT.

## 1.2. Leistungsschnitt 1.0

Der 2017 beschlossene Leistungsschnitt bildete die Grundlage für die Personaltransition:

Aufgabe	Künftige Zuordnung		Anmerkung
	Fachreferat	RIT	
SFS (Strategie, Führungs- und Steuerungsunterstützung)	X	X	Die Aufteilung dieser Kapazitäten erfolgt entsprechend der jeweiligen Gesamtverteilung der sonstigen Funktionen zwischen Fachreferat und RIT.
FTD (Fachlich technische Dienstleistungen)		X	Mit Ausnahme der Koordinierung fachseitiger Tests und Abnahmen.
SD (Service-Desk)		X	
AM (Vorhabensplanung u. fachseitiges Anforderungsmanagement inkl. Geschäftsprozessmanagement)	X		
PM (fachseitiges Projektmanagement)	X		
Geschäftsführung „Professional Groups“	X		
Zulassung von Beschäftigten zu den Fachverfahren	X		
IT-Sicherheitsbeauftragter (örtlicher)	X		
Formular-Service/Wollmux Betreuung	X		Bis auf Weiteres verbleiben diese Aufgaben unverändert bei den Fachreferaten. Das RIT entwickelt Lösungen, die den Änderungs- und Fortschreibungsdienst vereinfachen, sodass in Zukunft diese Arbeiten vor Ort durch die Fachdienststellen selbst wahrgenommen werden können.
Stadtexterne Datenverarbeitung/Client-Lösungen		X	

Der mit den Referaten und Eigenbetrieben entwickelte Leistungsschnitt ging von den Rahmenvorgaben der IT-Neuausrichtung aus und berücksichtigte, dass es in den Fachreferaten künftig keine klassischen IT-Aufgaben mehr geben soll. Die in den Referaten verbleibenden Aufgaben aus den dIKAs sollten künftig schwerpunktmäßig das **Geschäftsprozessmanagement** sowie das **fachseitige Anforderungs- und Projektmanagement** sein.

Daraus wurden im Projekt folgende Hauptaufgaben der GPAMs abgeleitet:

- Verbinden von zwei Professionen (Organisation und IT)
- Professionelles Ermitteln, Spezifizieren und Analysieren der Bedarfe und Anforderungen der Referate an die IT (Anforderungsmanagementprozess)
- Etablieren eines professionellen Geschäftsprozessmanagements im Referat
- Unterstützen der Digitalisierung

Die erarbeitete **Blaupause für die GPAMs** bildete die Grundlage für die Reorganisation innerhalb der Geschäftsleitungen, die in 2019 abgeschlossen wurde:

#### Ziele des GPAM

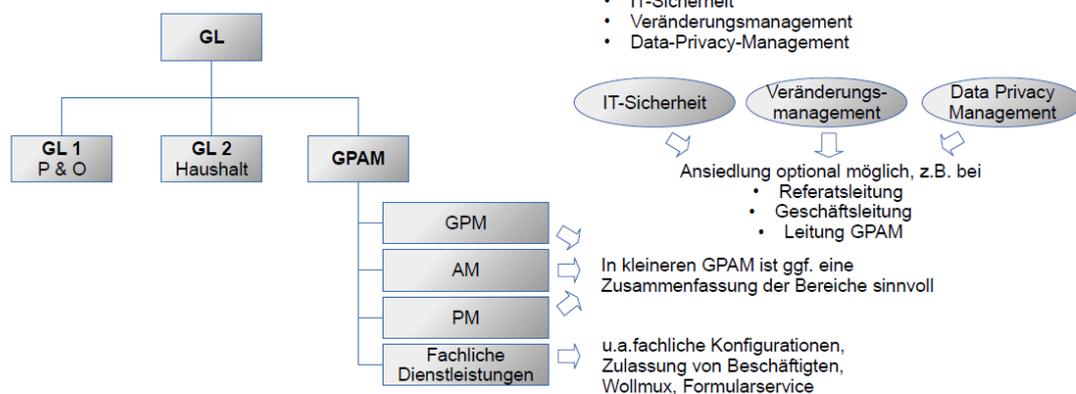
- Verbinden von zwei Professionen (Organisation und IT)
- Professionelles Ermitteln, Spezifizieren und Analysieren der Bedarfe und Anforderungen der Referate an die IT (Anforderungsmanagementprozess)
- Etablieren eines professionellen Geschäftsprozessmanagements im Referat
- Unterstützen der Digitalisierung

#### Themenschwerpunkte des GPAM

- Geschäftsprozessmanagement
- Fachliches Anforderungsmanagement
- Vorhabensplanung
- Fachliches Testmanagement
- Projektmanagement
- Vertretung der Fachabteilungen im Service-Level-Management-Prozess

#### Optional:

- IT-Sicherheit
- Veränderungsmanagement
- Data-Privacy-Management



Folgende Bereiche waren gemäß Beschluss explizit vom Leistungsschnitt ausgenommen:

Münchner Stadtentwässerung (MSE), KVR-Branddirektion, Revisionsamt, Statistisches Amt, Münchner Kammerspiele und Markthallen München. Hier erfolgt die Organisation in der Linie. Für die Eigenbetriebe stellt die Blaupause lediglich eine Orientierung dar.

### 1.3. Durchführung und Ergebnisse

#### Neue IT-Aufbauorganisation bei it@M

Die IT-Bereiche von it@M wurden nach Festlegung der neuen Aufbaustruktur reorganisiert. Es wurden die beiden Geschäftsfelder **Kundenmanagement (KM)** und **Infrastruktur, Basisservices und Support (IBS)** eingerichtet.

Die bisherigen „dIKAs“ in den Referaten und Eigenbetrieben wurden aufgelöst und die IT-technischen Aufgaben in die neuen Bereiche KM und IBS integriert.

In den Geschäftsleitungen wurde auf Grundlage der Blaupause eine neue Organisationseinheit „GL3 / GPAM (Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement)“ etabliert.

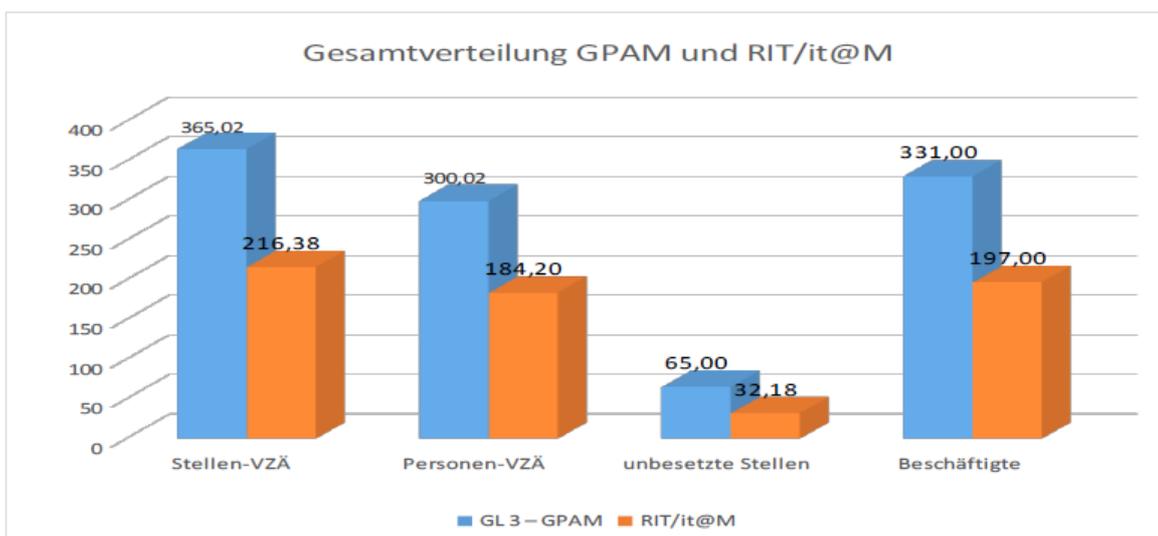
## Umsetzung Personaltransition

Auf Basis eines umfangreichen Personaltransitionskonzeptes wurden zu transferierende Aufgaben, Kapazitäten und Verantwortlichkeiten mit allen Referaten und Eigenbetrieben abgestimmt.

Die Zusammenführung des Personals erfolgte in 2019 sowohl organisatorisch, d. h. stellenplantechnisch als auch räumlich.

Der Personalübergang entspricht dem Leistungsschnitt und ist einvernehmlich erfolgt.

## Übergang dIKA-MA in Zahlen



Darstellung des IST-Zustands gemäß Antrag

Mit Antrag 20-26 / A 00642 vom 11.11.2020 wurde das IT-Referat gebeten, „für alle Referate und it@M darzustellen, wo wieviel Personal (VZÄ) mit welchen IT-Aufgaben betraut ist. So sollen Doppelstrukturen und noch nicht funktionierende Schnittstellen identifiziert und abgebaut bzw. optimiert werden. (...) Dargestellt werden soll auch, wie der Anwendersupport in der Praxis abläuft.“

## Vorgehensweise

Zur Beantwortung des Antrags sowie zur Erhebung und Bewertung des Status Quo wurde im Programm neolT eine übergreifende Arbeitsgruppe unter der Leitung des POR und Beteiligung der Gesamtpersonalvertretung eingerichtet.

Eine Datenerhebung und -analyse wurde auf Basis von Stellenplanauswertungen in paul@ / prisma durchgeführt. Die Ergebnisse zum Stand 31.01.2021 zu Stellen-/ Personen-VZÄ mit IT-Bezug in den Referaten und Eigenbetrieben sind nachfolgend dargestellt.

Potentielle Doppelstrukturen wurden in der Folge betrachtet und bewertet, siehe beige-fügte SWOT-Analyse Anlage 3.

Entscheidungsvorschläge wurden entwickelt.

#### 1.4. Darstellung des IT-Personals und der Aufgaben

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass nach der Neuorganisation der IT in den Referaten nicht nur das Anforderungsmanagement in den GPAMs verblieben ist.

##### Die aktuellen Themenschwerpunkte der GPAMs lauten:

- Geschäftsprozessmanagement
- Fachliches Anforderungsmanagement
- Vorhabensplanung
- Fachliches Testmanagement
- Projektmanagement
- Vertretung der Fachabteilungen im Service-Level-Management-Prozess

Variabel in den Referaten organisiert ist:

- IT-Sicherheit
- Veränderungsmanagement
- Data Privacy Management

Nachfolgender Tabelle kann die Stellen- und Personalausstattung der Referate und Eigenbetriebe / GPAM entnommen werden:

Referat	VZÄ-Stelle	Stellenzahl	VZÄ-Personen	Personenzahl	unbesetzte VZÄ
BAU	29,39	31	25,47	29	3,92
DIR	15,68	18	13,44	16	2,24
KR	25,77	27	20,76	23	5,01
KULT	12,05	13	11,04	12	1,01
KVR	38	40	25,36	27	12,64
KVR-BD	23	23	15,8	17	7,2
MK	3	3	2,85	3	0,15
MOR	7	8	1,44	2	5,56
MSE	43	43	35,97	37	7,03
PLAN	20,53	23	17,65	19	2,88
POR	45,9	48	30,24	33	15,66
RAW	8	10	7,85	10	0,15
RBS	69,78	72	43,73	52	26,05
RevA	1	1	0,77	1	0,23
RGU	18,24	19	15,64	18	2,6
SKA	40,25	41	23,81	26	16,44
SOZ	43,75	47	35,38	41	8,37
ITM-GPAM	19	19	12,16	13	6,84
POR-paul@	18	19	14,29	16	3,71
AWM	23,11	24	18,67	19	4,44
KVR-Wahl	21,5	22	17,31	18	4,19
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>525,95</b>	<b>551</b>	<b>389,63</b>	<b>432</b>	<b>136,32</b>

Aufgrund der im Stellenplan noch nicht vollzogenen Aufteilung der Stellen des RGU in das Gesundheitsreferat (GSR) und das Referat für Klima und Umwelt (RKU) sind die Stellen unter dem RGU aufgeführt.

Von den 525,95 VZÄ-Stellen sind 168,40 für Anforderungsmanagement zugeordnet. 357,55 VZÄ sind für IT-Sicherheit, GPAM-Leitung, Facharchitekten, Projektmanagement, Geschäftsprozessmanagement, fachliche Dienstleistungen und sonstige Aufgaben vorgesehen.

Im IT-Referat und Eigenbetrieb it@M ist folgende Ausstattung mit IT-Stellen vorhanden:

Referat / EB	VZÄ-Stelle	Stellenzahl	VZÄ-Personen	Personenzahl	unbesetzte VZÄ
RIT ohne ITM	206,30	210,00	160,82	174,00	45,48
ITM	1367,89	1383,00	1105,10	1166,00	262,79

## 1.5. Darstellung offensichtlicher IT-Doppelstrukturen und -Schnittstellen

In Summe wurden 14 Themenfelder mit möglichen Doppelstrukturen identifiziert. Nach eingehender Analyse und Bewertung wurden 5 Themenfelder priorisiert, die im Sinne von IT-Doppelstrukturen und -Schnittstellen näher betrachtet werden.

### Projektmanagement bei den GPAMs

Gemäß dem aktuell umgesetzten Leistungsschnitt obliegt die Gesamtverantwortung für referatsspezifische (IT)-Projekte mit fachlichem Schwerpunkt dem GPAM des Fachreferates bzw. Eigenbetriebes (Anforderungsmanagement und Projektleitung), referatsübergreifende Projekte werden durch das IT-Referat geleitet. Projekte mit besonderen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Bauprojekte, werden hier nicht näher betrachtet.

Die Abgrenzung zwischen einem „IT-Projekt“ und reiner „Fachlichkeit“ fällt in der Realität mit Fortschreiten der Digitalisierung zunehmend schwerer. Dadurch können in der aktuellen Ausgestaltung der Verantwortlichkeiten Reibungsverluste und erhöhter Abstimmungsaufwand im Vorfeld und während der gesamten Projektlaufzeit kaum vermieden werden.

Projektmanagementkapazitäten werden derzeit in mehreren Organisationseinheiten vorgehalten (GPAM, RIT-I, KM, IBS etc.). Deshalb werden methodische Kompetenzen in jedem Referat bzw. Eigenbetrieb aufgebaut, vorgehalten und erweitert. Ein referatsübergreifender Einsatz von Projektleitungen findet derzeit nicht statt. Die Funktion wird heterogen wahrgenommen, was sich auf Effizienz und Effektivität von Projekten auswirkt. Mögliche und sinnvolle Synergieeffekte können nicht entstehen, da eine zentrale Koordination fehlt.

### Anforderungsmanagement

Eine der Kernaufgaben der GPAM-Bereiche in den Referaten und Eigenbetrieben ist das fachliche Anforderungsmanagement. Die strukturierte Definition und Ausarbeitung der fachlichen Anforderungen im Rahmen der Konzeptionierung und Umsetzung von neuen bzw. Anpassungen von vorhandenen IT-Lösungen ist ein elementarer Erfolgsfaktor für die Passgenauigkeit der Lösung. Die Tätigkeiten erfordern neben methodischer Sicherheit auch den hohen Bezug zur Fachlichkeit, um die Anforderungen zu verstehen und in die Sprache der IT zu übersetzen. Aktuell werden methodische Kompetenzen in jedem Referat bzw. Eigenbetrieb aufgebaut, vorgehalten und erweitert.

Bei der aktuellen Zuordnung der Verantwortlichkeiten fehlen zudem effektive Strukturen, insbesondere bei der Bearbeitung von referatsübergreifenden und stadtweiten Themen.

Zwar behilft man sich mit der Bildung von so genannten „Professional Groups“, jedoch agieren diese basisdemokratisch und somit ohne ausreichende Steuerung. Für die Konzeption von Plattformen, die regelmäßig vom IT-Referat bereitgestellt werden, existiert dort keine Einheit, die die fachlichen Anforderungen aller potentiell betroffenen Bereiche spezifiziert und Interessen koordiniert.

Insoweit fehlt als Schnittstelle für das Anforderungsmanagement der Referate und Eigenbetriebe bei referatsübergreifenden und stadtweiten Themen ein koordinierendes Element sowie bei der Konzeption von Plattformen ein eigenes fachliches Anforderungsmanagement im IT-Referat.

Die Funktion wird derzeit heterogen wahrgenommen. Mögliche und sinnvolle Synergieeffekte können nicht entstehen.

### **IT-Sicherheit in den Referaten**

Aktuell ist das Thema IT-Sicherheit eines jeden Referats dem jeweiligen Referat zugeordnet. Die Ansiedelung ist hier nicht zwingend im GPAM gebunden, sondern ist u. a. in Stabsstellen, dem Büro der Referatsleitung, den Geschäftsleitungen direkt oder als eigene Einheit unterhalb der Geschäftsleitung erfolgt. Aktuell werden methodische Kompetenzen somit in jedem Referat aufgebaut, vorgehalten und erweitert.

Die jeweiligen IT-Sicherheitsbeauftragten stehen allerdings in engem Kontakt zum zentralen IT-Sicherheitsmanagement der LHM mit der Verortung im RIT.

Die heterogenen Zuordnungen führen u. a. zu unterschiedlichen Zielsetzungen und deren Ausprägung in Bezug auf die Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen in den einzelnen Referaten. Ebenso eine Folge hieraus sind nicht übergreifend klare Abgrenzungen zu den operativen Einheiten, welche wiederum it@M zugeordnet sind.

Die dezentrale Verankerung von Fachkräften der IT-Sicherheit widerspricht dem ganzheitlichen Gedanken sowohl im Service als auch im Bereich Governance.

### **SAP / paul@**

Im Rahmen des Programms neoIT erfolgte die Integration von SAP-Einheiten aus it@M (Servicebereich SAP-Dienste) und dem dIKA der Stadtkämmerei.

Der Basisbetrieb und die Administration des städtischen Rechnungswesens MKRw sowie die Weiterentwicklung des SAP-Standards mittels kundeneigener Programmierung waren bereits vor der Reorganisation bei it@M angesiedelt. Die Fachmodulbetreuung und die im Rahmen des Standards möglichen Einstellungen am System (Customizing) wurden im dIKA vorgenommen.

Im Rahmen der Umsetzung der Reorganisation wurde im Kundenmanagement der Bereich SAP-CCoE (Customer Center of Expertise) etabliert. Hier wurden die oben genannten Einheiten im Geschäftsfeld Kundenmanagement (konkret im Bereich KM6) mit dem Ziel zusammengeführt, den Service SAP aus einer Hand und ohne Reibungsverluste durch die bisher bestehende organisatorische Trennung anbieten zu können. Vollumfänglich betreut werden bisher im CCoE die SAP-Systeme der Stadtkämmerei und von it@M.

Die Modulbetreuung und den fachlichen Betrieb für das SAP-System **paul@ des POR** (z. B. Jobeinplanung, Monitoring der Jobs, Benutzerverwaltung) in das CCoE zu integrieren (der Basisbetrieb sowie die Administration des Systems liegen auch hier schon in der Verantwortung von it@M), wurde aus Kapazitätsgründen zurückgestellt.

## Fachliche Dienste

Auf Basis des aktuellen Leistungsschnitts blieb in den GPAMs aller Referate und Eigenbetriebe jeweils der Bereich „Fachliche Dienste“ erhalten. Diese Bereiche nehmen typischerweise Tätigkeiten um die Erstellung und Verwaltung von Vorlagen und Formularen im bisherigen Vorlagenverwaltungssystem WollMux, die Bearbeitung von Zugangsberechtigungen zu Fachanwendungen sowie die fachliche Administration innerhalb von Fachanwendungen und die Koordinierung von fachlichen Tests wahr.

Die Erstellung und **Verwaltung von Vorlagen und Formularen** ist historisch bedingt in den Referaten und Eigenbetrieben angesiedelt. Die Mitarbeitenden haben unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten entwickelt und nutzen die technischen Möglichkeiten des bisherigen Vorlagenverwaltungssystem WollMux in unterschiedlicher Ausprägung. Damit entstehen Vorlagen und Formulare heterogener Qualität. Für die Erstellung und Verwaltung der Vorlagen sind im Wesentlichen technische Fähigkeiten erforderlich. Die fachlichen Inhalte werden regelmäßig von den Fachbereichen vorgegeben bzw. von diesen freigegeben. Ein dedizierter Fachbezug dieser Tätigkeit ist daher nur sehr eingeschränkt gegeben.

Mit der Umstellung auf das durch neolT eingeführte digitale Vorlagen- und Korrespondenzmanagementsystem werden gemäß der Zuordnung der Verantwortlichkeit die bisherigen WollMux-Vorlagenersteller\*innen auf den Einsatz der neuen Technologie geschult. Insoweit wird Wissen erneut mehrfach aufgebaut. Es besteht die Gefahr, dass Vorlagen und Formulare danach zwar in neuer Technologie, jedoch weiterhin qualitativ heterogen und zudem mehrfach entstehen.

Im Hinblick auf die Erteilung und Bearbeitung von **Zugangsberechtigungen zu Fachverfahren sowie bei der fachlichen Administration** von Fachanwendungen sind derzeit zum Teil die Bereiche Kundenmanagement bei it@M involviert, zum Teil aber auch die fachlichen Dienste in den GPAMs der Referate und Eigenbetriebe. Insoweit existieren uneinheitliche Kompetenzen und Zuständigkeiten. An sich durchgängig strukturierbare Prozesse werden durch die aktuelle Zuordnung der Verantwortlichkeiten durchbrochen. Dies erschwert die Zusammenarbeit bei der Erarbeitung von Lösungen und führt zur Nicht-Einhaltung von vereinbarten Antwort- bzw. Lösungszeiten. Zudem verhindert die aktuelle organisatorische Zuordnung der Verantwortung die technisch mögliche Automatisierung und Digitalisierung der tangierten Prozesse.

Die Verantwortung für die **Koordinierung von fachseitigen Tests** liegt aktuell in den GPAMs der Referate und Eigenbetriebe. Typischerweise finden Tests bei der Einführung neuer IT-Lösungen bzw. bei der Anpassung von IT-Lösungen innerhalb des Lifecycle statt. Eine Koordination der fachseitigen Tests durch eine weitere Stelle im Fachreferat ist nicht zwingend erforderlich. Die diesbezügliche Kommunikation und Koordination könnte auch direkt zwischen Kundencenter und Fachbereich stattfinden.

## Weitere erkannte Doppelstrukturen

Neben den oben ausgeführten Doppelstrukturen bzw. optimierbaren Schnittstellen wurden noch weitere Themenfelder sichtbar, die aber noch im Detail betrachtet werden müssen. Mögliche Potentiale könnten aus der „Konsolidierung des Geschäftsprozessmanagements“, der „Zusammenführung von SAP-Instanzen der Eigenbetriebe“, der „Operative Steuerung von Software-as-a-Service (SaaS)“, der „Vereinheitlichung von Gebäudeleitsystemen“ und der „Vereinheitlichung der Haus- und Schließtechnik“ gehoben werden.

Der Themenkomplex „Konsolidierung des Geschäftsprozessmanagements“ wird vom Programm neoHR beim POR aufgegriffen.

Aufgrund der Tatsache, dass bei den weiteren oben genannten Themen der wirtschaftliche Nutzen trotz der vorhandenen Heterogenität eher gering eingestuft wird, wurden diese Themen zurückgestellt.

### 1.6. Darstellung des Anwendersupports in der Praxis

Mit neoIT wurden die vormals dezentralen Einheiten des Anwender\*innensupports zusammengeführt. Bislang agierten pro Referat bzw. Eigenbetrieb eigenständige Hotlines bzw. ServiceDesks. Diese wurden zu einem zentralen qualifizierten ServiceDesk (qSD) vereint. Ebenso gab es bisher pro Referat und Eigenbetrieb dezentrale Einheiten für den Support der Anwender\*innen vor Ort. Auch diese wurden durch neoIT in die zentral angesiedelten IT-Filialen integriert.

Ziele der Zentralisierung waren die durchgängige Ausrichtung an standardisierten Prozessen und die damit verbundene Hebung von Synergien aufgrund vieler gleichartiger Tätigkeiten.

Die entstehenden einheitlichen und klaren Verantwortlichkeiten beschleunigen die Prozesse für die Anwender\*innen.

Zudem kann durch die Zentralisierung ein besserer Austausch zwischen den Mitarbeitenden hergestellt und so Wissen optimal genutzt werden.

#### Was seit der Reorganisation der IT gut funktioniert

Der zentrale qualifizierte ServiceDesk (qSD) ist über **einheitliche Eingangskanäle** erreichbar. Diese sind Telefon, E-Mail und das IT-Service-Portal. Die Anwender\*innen aller Referate und Eigenbetriebe können somit die gleiche Telefonnummer wählen, die gleiche E-Mailadresse verwenden und haben Zugriff auf das gleiche IT-Service-Portal, um Störungen zu melden bzw. Bestellungen für IT-Bedarf aufzugeben.

Aufgrund der zusammengeführten Personalkapazitäten konnte die **telefonische Erreichbarkeit** des qSD vereinheitlicht und deutlich verbessert werden.

Der qSD ist aktuell pandemiebedingt eingeschränkt einheitlich unter einer zentralen Service-Nummer für alle Referate und Eigenbetriebe von Montag - Donnerstag: 8 - 16 Uhr, Freitag: 8 - 12.30 Uhr telefonisch erreichbar.

Im vierten Quartal 2020 wurde außerdem ein so genannter Frontdesk eingerichtet, der mögliche Wartezeiten am Telefon nochmals verringert.

Im neuen qSD arbeiten die Mitarbeitenden eng zusammen und **ergänzen sich übergreifend**. An Referaten und Eigenbetrieben ausgerichtete Zuständigkeitsgrenzen gibt es nicht mehr. Durch das neu eingeführte IT-Service-Portal fällt auch die Weitergabe von Tätigkeiten an Fach-Teams im Hintergrund leichter. Somit verringert sich der Zeitaufwand der Bearbeitung von Störungen. Langwierige **Liegezeiten fallen weg**.

Der qSD arbeitet **transparent**. Anwender\*innen können über das IT-Service-Portal jederzeit nachverfolgen, an welcher Stelle die aufgegebene Störung oder Bestellung gerade bearbeitet wird. Zudem wurde im Zuge der Einführung des IT-Service-Portals die **Information und Kommunikation vereinheitlicht**.

Die drei IT-Filialen (West, Ost und Moosach) sind nach so genannten Sprengeln aufgestellt und **arbeiten übergreifend** über Referats- und Eigenbetriebsgrenzen hinweg.

Erforderliche **vor-Ort-Einsätze** werden **automatisiert** (z. B. im Fall einer Bestellung) oder nach strukturierter Vorprüfung durch den qSD (z. B. im Fall einer Störung) angefordert. Insoweit nutzen die IT-Filialen mit dem IT-Service-Portal die gleiche Infrastruktur und damit die gleiche Datenbasis wie der qSD.

Der gemeinsame Einsatz des IT-Service-Portals erlaubt es erstmals eine **stadtweit einheitliche und aktuelle Datenbasis** zu haben. Hierdurch wird vermieden, dass Endgeräte mühsam gesucht werden müssen bzw. deren technische Daten nicht mit den dokumentierten Werten übereinstimmen. Unnötige Mehrfachbesuche entfallen hierdurch.

Bedarfe der Referate und Eigenbetriebe können leichter und schneller befriedigt werden, da die **Lagerhaltung an nur drei Standorten** zu mehr Flexibilität führt.

Die Bereitstellung von IT-Produkten bzw. die Störungsbehebung vor Ort kann effizienter erfolgen, da unnötige Wegezeiten aufgrund einer **optimierten Tourenplanung der Einsätze** vermieden werden.

Durch die enge Zusammenarbeit zwischen qSD und IT-Filialen sowie die arbeitsteilige Organisation konnte den besonderen **Herausforderungen der Corona Pandemie** in hoher Qualität begegnet werden und bereits in der ersten Phase strukturiert hohe Mengen von Authentifizierungstokens und mobilen Endgeräten ausgegeben werden.

### **Was seit der Reorganisation noch nicht gut funktioniert**

Die Neuorganisation der IT war nicht nur für alle Bereiche im IT-Referat ein Umbruch, auch die Fachreferate und Eigenbetriebe mussten ihre neue Rolle zunächst finden. Die Heterogenität der Stadtverwaltung führt in diesem Zusammenhang nach wie vor dazu, dass unterschiedliche Referate und Eigenbetriebe den Leistungsschnitt in unterschiedlicher Art und Weise interpretieren. Hierdurch kommt es zu **Diskrepanzen hinsichtlich der Erwartungen** an den jeweiligen Partner. Insoweit konnte durch den aktuell gültigen Leistungsschnitt noch nicht die gewünschte Maß der Vereinheitlichung erreicht werden.

Der aktuelle Leistungsschnitt hat im Wesentlichen die Verantwortung für die Technik und Fachanwendungen des IT-Arbeitsplatzes in das IT-Referat verlagert. Dabei wurden fachnahe technische Themen in der Verantwortung der Referate belassen. Die bisherige Erfahrung zeigt, dass diese Aufteilung nicht optimal ist. Beispielsweise müssen für einen Personalzugang **referatsübergreifend Mitarbeitende** tätig werden. Dies zu koordinieren ist aufwändig und schwer automatisierbar.

Wenngleich sich die Mitarbeitenden durch ein hohes Engagement und einem ausgeprägten Fach-Know auszeichnen, ist bei solch einer gravierenden Veränderung, die in einem hohen Tempo unter schwierigen, pandemiebedingten Rahmenbedingungen umgesetzt wurde, ein Zusammenwachsen aller Bereiche erforderlich, um im Sinne der in neolT definierten Ziele agieren zu können. Dieser **kulturelle Change-Prozess ist noch nicht abgeschlossen**. Um den Change weiter zu unterstützen, werden die Bereiche qSD und IT-Filialen aktuell weiterhin durch das Veränderungsmanagement des IT-Referats begleitet.

Viele für den qSD und die IT-Filialen relevante Prozesse, insbesondere die so genannten ServiceOperations Prozesse gemäß ITIL (IT Infrastructure Library), sind zwar dokumentiert, werden aber nicht gelebt. Teilweise sind die internen **Prozesse nicht optimal auf die neue Organisation angepasst**. Es entstehen daher noch vermeidbare Reibungsverluste. Im Rahmen des neolT Projekts P4 „Prozesse & Tools“ werden aktuell genau diese

Prozesse evaluiert, so dass Optimierungen und Vereinfachungen erkannt und umgesetzt werden können.

Neben der Optimierung der Prozesse sind auch interne Strukturen noch nicht so weit konsolidiert, dass ein optimal-effizientes Arbeiten möglich ist. Aktuell **fehlen stellenweise noch Wissenskomponenten und Verfahrensanweisungen**, um die Mitarbeitenden in konkreten Fallsituationen zu unterstützen. Das erforderliche Wissen zu strukturieren und zu managen erfordert eine Anfangsinvestition an Aufwand, die in der aktuellen Situation nur schwerlich geleistet werden kann. Durch neoIT werden aktuell die notwendigen strukturellen Vorgaben erarbeitet und Vorbereitungen getroffen, so dass Wissen für die Beschäftigten in der IT, künftig aber auch für alle Anwender\*innen, optimal bereitgestellt werden kann.

Die bereits jetzt vorhandenen Strukturen und Möglichkeiten werden aktuell noch nicht optimal genutzt. Viele Anfragen gehen derzeit noch per Telefon, E-Mail oder sogar Fax ein. Das **IT-Service-Portal** bietet bereits jetzt viele Lösungen für Standardfragen als Self-Service. Diese könnten von allen Anwender\*innen zur Problemlösung genutzt werden. Hierdurch könnten viele Tickets zu gleichen Fragestellungen vermieden werden. Aktuell wird für die Nutzung des Self-Service im IT-Service-Portal in den Referaten und Eigenbetrieben geworben.

## 2. Zielbild und Entscheidungsvorschlag

### 2.1. Abbau von IT-Doppelstrukturen / Prozessoptimierungen

Um künftig IT-Doppelstrukturen zu vermeiden, sollten die bisher – verteilt – in den Referaten und Eigenbetrieben angesiedelten IT-Aufgaben mit einem ähnlichen Aufgabenspektrum zentral an einer Stelle zusammengeführt werden. Lediglich spezifische Tätigkeiten, die einen besonderen Bezug zum Fachreferat oder Eigenbetrieb haben und dadurch stadtweit einzigartig sind, sollten dezentral verbleiben. Zielsetzung ist der Leistungsschnitt 2.0.

Im Hinblick auf die Umsetzung in den Eigenbetrieben und Sonderbereichen wird vorgeschlagen, sich an den Ausnahmen des bisherigen Leistungsschnitts gemäß dem Ausplannungsbeschluss vom 23.11.2017 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 09983) zu orientieren. Dies betreffen die Bereiche:

- WASTE beim Abfallwirtschaftsbetrieb (AWM)
- Kritische Infrastruktur (KRITIS) bei der Münchner Stadtentwässerung (MSE)
- Branddirektion (KVR)

Die konkreten Vorschläge werden im Folgenden erläutert:

### Projektmanagement

Die bisherigen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind aufgrund der beim IT-Referat verankerten politischen und finanziellen Verantwortung für die Erstellung von IT-Lösungen sowie für die Umsetzung der Digitalisierung nicht mehr passend. Das IT-Budget ist beim RIT angesiedelt, so dass auch die bisherige Auftraggeber\*innen-Auftragnehmer\*innen-Beziehung nicht mehr den gültigen Rahmenbedingungen entspricht. Die bisherigen Rollenaufteilungen Auftraggeber\*innen (Fachreferat), Auftragnehmer\*innen (it@M),

Gesamtprojektleitung (PL aus dem Fachreferat) und IT-Teilprojektleitung sind daher ebenfalls nicht mehr geeignet.

Durch die Bündelung des Projektmanagements in zentralen Bereichen können Synergien erzeugt werden. Weitere Vorteile sind eine stärkere Professionalisierung / Methodenkompetenz, eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit für die LHM sowie eine optimale Auslastung mit schneller Verfügbarkeit bei neuen Projekten durch referatsübergreifenden Einsatz.

Erfahrungen sind zentral gespeichert, stehen für neue Projekte zur Verfügung und eine zentrale, übergreifende Steuerung von Projekten wird erleichtert. Ziel ist ein projektübergreifendes Wissens- und Ressourcenmanagement, kombiniert mit einem standardisierten, prozessorientierten Vorgehen und einem höheren Grad an Flexibilität, zur Effizienzsteigerung und Qualitätssicherung.

Das Projektmanagement für IT-Projekte soll daher im RIT, das organisatorische Projektmanagement (im Sinne von Projektmanagement für Projekte mit Organisationsbezug) im POR gebündelt werden. Im POR soll dafür ein zentrales Projektmanagement-Kompetenzcenter (CCPM) eingerichtet werden. Die Inanspruchnahme / Beauftragung des Projektmanagementleistungen aus dem POR bleibt wie bei der Organisationsberatung im Ermessen der Referate, d. h. die Referate und Eigenbetriebe können im Rahmen ihrer dezentralen Ressourcenverantwortung entscheiden, ob sie die Leistungen des POR oder externes Know-how in Anspruch nehmen. Die inhaltliche und fachliche Verantwortung für die Projekte bleibt bei den Referaten bzw. Eigenbetrieben. Das POR stellt die Kompetenzen und Ressourcen für die Leitung und das Management der Projekte als „internes Beratungsunternehmen“ zur Verfügung. Die Beibehaltung oder der erneute Aufbau eigener interner Personalkapazitäten für das organisatorische Projektmanagement in den Referaten und Eigenbetrieben soll aber zur Vermeidung neuer Doppelstrukturen künftig ausgeschlossen sein.

Die stichprobenartige Analyse der vergangenen und aktuellen (IT-) Projekte aus den GPAMs ergab einen überwiegenden IT- oder Organisations-Schwerpunkt.

Der Bereich KVR-GL Strategie, Projektmanagement, Wahlen (KVR-GL/5) ist in einer künftigen Analyse im Hinblick auf eine Separierung in die Bereiche IT-Projekte, Organisationsprojekte und Wahl-Projekte noch differenzierter zu betrachten.

Die genaue Schnittstelle zwischen dem IT-Projektmanagement und dem organisatorischen Projektmanagement ist im Rahmen der weiteren Ausarbeitung zu definieren. Hierbei werden Kriterien entwickelt, die die Zuordnung zum organisatorischen Projektmanagement (POR) bzw. IT-Projektmanagement (RIT) ermöglichen.

Spezifisches Projektmanagement, bei denen die Projektleitung neben den Methodenkompetenzen über das erforderliche fachliche Know-how verfügen muss, wie beispielsweise fachliche Strategiprojekte der Referate ohne IT- bzw. Organisationsbezug, technisches Projektmanagement für Bau- oder Planungsprojekte sowie Projektmanagement der Branddirektion, sind nicht tangiert.

## **Geschäftsprozessmanagement**

Der Stadtratsantrag „Organisation und Geschäftsprozesse stadtweit optimieren und Doppelstrukturen abbauen“ 20-26 / A 00640 wird vom Programm neoHR aufgegriffen und bearbeitet. Im Programm neoHR wird derzeit intensiv an den Eckpunkten für das zukünftige Organisations- und Steuerungsmodell für die Personal- und Organisationsarbeit bei der Landeshauptstadt München gearbeitet. Es ist vorgesehen, den Stadtrat noch vor der

Sommerpause 2021 mit den Eckpunkten zu diesem Modell zu befassen. Dabei sollen auch grundsätzliche Festlegungen getroffen werden, wie das Geschäftsprozessmanagement künftig innerhalb der Landeshauptstadt München organisiert wird. Deshalb ist das Thema Geschäftsprozessmanagement nicht Gegenstand dieser Beschlussvorlage.

### **Anforderungsmanagement**

Eine Bündelung der Kapazitäten im RIT mit dem Ziel, Synergieeffekte, wie eine Beschleunigung von Verfahren, zu generieren, ist auch im Bereich Anforderungsmanagement möglich und sinnvoll. Die Aufgaben werden stadtweit nach einer einheitlichen Methodik wahrgenommen. Fachliches Know-How ist für die Tätigkeiten im Bereich Anforderungsmanagement zwar erforderlich, jedoch im Hinblick auf die meisten Aufgabenstellungen einer Kommunalverwaltung erlernbar. Für Spezialwissen im Einzelfall (z. B. medizinisches Wissen, etc) ist eine enge Zusammenarbeit mit Fachspezialisten aus den jeweiligen Bereichen erforderlich, aber auch möglich.

Ein übergreifender Blick des Anforderungsmanagements ermöglicht zudem eine neutralere Sichtweise und ein unbedarftes Hinterfragen von artikulierten Anforderungen. Eine Orientierung an etablierten Produktstandards wird hierdurch unterstützt.

Ein zentrales Anforderungsmanagement kann die unterschiedlichen Bedarfe und sonstige Aspekte besser ausgleichen und koordinieren als die bisherigen Konstruktionen. Im Hinblick auf die Konzeption von Plattformen – beispielsweise für die Digitalisierung – ist ein zentrales Anforderungsmanagement ein zentraler und elementarer Erfolgsfaktor.

Zusätzlich können Projekte durch die mögliche Bündelung von Anforderungsmanagement und Projektumsetzung in einer Organisationseinheit wesentlich effizienter und kundenorientierter durchgeführt werden.

Diesem Ansatz soll auch die im Projekt „IT-Unterstützung für das Facility Management der Landeshauptstadt München (CAFM)“ (Beschluss Nr. 08-14 / V 11303) verordnete Neuausrichtung und noch nicht abschließend bearbeitete Frage des referatsübergreifenden Anforderungsmanagements für alle SAP-Anwendungen (ohne paul@) folgen.

### **IT-Sicherheit**

Die Zusammenführung der dezentralen IT-Sicherheitsbereiche aus den unterschiedlichen Referaten unter dem Dach des stadtweiten Informationssicherheitsmanagements im RIT, hat den Vorteil der einheitlichen und zielgerichteten Umsetzung der stadtweit gültigen IT-Sicherheitsrichtlinien, einer Verkürzung der IT-sicherheitsrelevanten Prozesswege, der Bündelung von Kompetenzen und führt zu einem Abbau von unterschiedlichen Zuständigkeiten. Gleichwohl bleibt die Verantwortung für die fachspezifische Sicherheitseinstufung im Fachreferat.

Aus dem Informationssicherheitsmanagement im RIT heraus ergibt sich eine direkte Schnittstelle in die jeweiligen Kundencenter von it@M, welche für die technischen Umsetzungen der individuellen Anforderungen verantwortlich sind, als auch ein unmittelbarer Kontakt in die Bereiche von it@M-IBS, die sich für den Anwender\*innensupport verantwortlich zeigen und die stadtweiten Basiskomponenten zur Verfügung stellen.

Durch die Zusammenführung der dezentralen bzw. lokalen IT-Sicherheitskompetenzen der Referate und Eigenbetriebe im RIT werden IT-technischen Aufgaben und Kompetenzen gebündelt und hierdurch Synergien erzeugt.

## **SAP / paul@**

Durch die Integration der Modulbetreuung und des fachlichen Betriebs für das SAP-System **paul@ des POR** in das CCoE sind Effizienzsteigerungen möglich.

Erste Schritte der Integration wurden bereits unternommen, indem beispielsweise ein Entwickler aus dem paul@-Bereich im POR in den Bereich SAP-Programmierung bei it@M erfolgreich übernommen wurde.

Es können daher weitere positive Synergieeffekte mit der Integration der Modulbetreuung und des fachlichen Basisbetriebs im RIT erzielt werden. Zu nennen sind die Vorteile einer personell breiteren Basis, gemeinsames Wissen, besserer Austausch und einheitliche Qualitätsstandards.

## **Fachliche Dienste**

Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zum Umstieg auf Microsoft Office 365 wurde vom Wirtschaftsprüfer empfohlen, an zentraler Stelle ein Team von Mitarbeitenden – ein „Office und Vorlagen Competence Center“ – aufzubauen, das die Vorlagen- und Formulargestaltung und -verwaltung im laufenden Betrieb unterstützt. Diese Empfehlung konnte aufgrund der bisherigen Verantwortungsverteilung nicht umgesetzt werden. Es verblieb bei den etablierten Doppelstrukturen. Im Rahmen der Weiterentwicklung sollen diese nun abgebaut werden. Die bisher dezentral angesiedelten Mitarbeitenden sollen zu einem Office-Kompetenz-Zentrum zusammengefasst werden.

Die aktuell laufende Umstellungsphase ist für diesen Schritt optimal geeignet, da im Moment neue Kompetenzen aufgebaut und Fähigkeiten erworben werden.

Durch die Zusammenführung können Synergien im Bereich der Auslastung sowie Einsparungen in Bezug auf Schulungen erreicht werden. Zudem wird hierdurch die Qualität der Vorlagen und Formulare insgesamt steigen.

Hinsichtlich der Erteilung und Bearbeitung von Zugangsberechtigungen sowie bei der fachlichen Administration von Fachanwendungen können durch die Zusammenführung mit den schon jetzt im RIT angesiedelten Bereichen weitere Synergien gehoben werden. Es entsteht die Möglichkeit, Prozesse zu vereinheitlichen, zu verschlanken und zu automatisieren. Für die Anwender\*innen werden durch klare Zuständigkeiten klare Strukturen geschaffen.

Die Verantwortung für die Koordinierung von fachseitigen Tests soll im RIT zusammengeführt werden. Hierdurch können Prozesse vereinheitlicht und verschlankt werden. Zudem entstehen Synergieeffekte im Hinblick auf Tests von referatsübergreifenden Fachanwendungen.

## **Wirtschaftlichkeit und Einsparpotenziale**

Die beschriebenen Maßnahmen ermöglichen es, bisher getrennte Aufgaben effizienter und schneller durchzuführen. Das Einsparpotenzial liegt z. B. in der Zusammenführung von derzeit getrennten Fach- und IT-Teilprojekten, durch die Bildung gemeinsamer Projektteams bzw. durch die Bündelung der Verantwortung. Vor allem die konsequente Umstellung auf agile Projektmodelle führt zu einer Reduktion der Projektlaufzeit sowie einer entsprechenden Reduktion der Projektkosten bzw. der Möglichkeit den Durchsatz entsprechend zu steigern.

Zudem wird von einer Reduzierung von mindestens 5% der im Leistungsschnitt 2.0 zu betrachtenden Stellen ausgegangen. Diese ergibt unter Zugrundelegung des aktuellen Jahresmittelbetrages bereits ein Einsparpotenzial von mindestens einer Mio € /Jahr. Weitere Einsparoptionen werden im Rahmen des Ausgestaltungsprojekts geprüft.

## **2.2. Weitere Optimierung des Anwendersupports**

Wenige Monate nach Abschluss der Zusammenführung der dezentralen Organisationseinheiten konnten zwar schon erste Verbesserungen für die Anwender\*innen erzielt, jedoch noch nicht alle positiven Effekte vollumfänglich gehoben werden. Aktuell sind noch nicht alle Prozesse optimiert. Das Zusammenwachsen der Teams wird noch Zeit in Anspruch nehmen.

Die erzielten Erfolge zeigen aber, dass mit der Zentralisierung des Anwender\*innensupports der richtige Weg eingeschlagen wurde. Dies zeigen insbesondere die Herausforderungen im Rahmen der Corona Pandemie. Eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Leistungsschnitts würde dazu führen, dass die ursprünglich gesteckten Ziele besser und umfassender erreicht werden könnten.

Die in Kapitel 2.3 beschriebenen Erfolge sollen daher weiter verfolgt und die Erreichung der bisher nicht erreichten Ziele nachhaltig weiter voran getrieben werden.

Insbesondere im Hinblick auf die Erreichbarkeit des qSD sollen neue Wege gegangen werden. Beispielsweise soll als neuer Zugangskanal ein Chatbot eingeführt werden.

## **2.3. Entscheidungsvorschlag**

Die identifizierten Doppelstrukturen sollen abgebaut werden. Ziel der Umsetzung ist es, durch Prozessoptimierungen, Professionalisierung und Qualitätssteigerungen, eine erhöhte Effizienz und Effektivität in der Stadtverwaltung zu erreichen und dabei die Kund\*innen- und Mitarbeiter\*innenzufriedenheit zu erhöhen. Zudem richtet sich das RIT hierdurch darauf aus, die Digitalisierung der Landeshauptstadt München zu beschleunigen.

### **1. Leistungsschnitt 2.0**

Die beschriebenen Doppelstrukturen sollen abgebaut werden. Hierzu wird das RIT mit der Ausgestaltung und Umsetzung des Leistungsschnitts 2.0 beauftragt. Die Aufgabe wird als neues Projekt mit gemeinsamer Auftraggeberschaft durch das POR und das RIT im Programm neoIT des RIT angesiedelt. Analog zur Reorganisation der IT und Umsetzung des Leistungsschnitts 1.0 erfolgt die Projektleitung durch das POR und die Umsetzung in enger Zusammenarbeit zwischen dem POR und dem RIT.

Folgende VZÄ-Stellen der GPAMs bzw. RBS-GB IT in den Referaten stehen für den Leistungsschnitt 2.0 auf dem Prüfstand, die Stellen des neuen GSR und RKU laufen derzeit aus auswertungstechnischen Gründen noch unter RGU:

Referat	Summe der zu betrachtenden VZÄ	AM	PM	IT-Sicherheit	FD	Testmgm	por-paul@	Summe für Leistungsschnitt 2.0
BAU	29,39	7	7	1,55		2,98		18,53
DIR	15,68	7	1	1	1,5			10,5
KR	25,77	9,9	2,5	1	1,5			14,9
KULT	12,05	8,68		1				9,68
KVR	38	18,69		2	6,5	1		28,19
MOR	7	1,3	1,4			1		3,7
PLAN	20,53	6,62	1,5	1				9,12
POR	45,9	17,81	9	2	9,47			38,28
RAW	8	3,2	0,3	0,5	1,5			5,5
RBS	55,28	16,7	10,6	2				29,3
RevA	1	1						1
RGU	18,24	7,13		1,1	4,5			12,73
SKA	40,25	15	8	1	1	1		26
SOZ	43,75	13,87	9,45	3	5,71			32,03
ITM-GPAM	19	9,5	4					13,5
POR-paul@	18						18	18
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>397,84</b>	<b>143,4</b>	<b>54,75</b>	<b>17,15</b>	<b>31,68</b>	<b>5,98</b>	<b>18</b>	<b>270,96</b>

Die Stellen aus dem Bereich Strategie, Projektmanagement, Wahlen (KVR-GL/5) sind hier nicht aufgeführt, werden aber zumindest im Hinblick auf eine künftige Verortung der Projektmanagementstellen betrachtet.

Folgende Stellen der GPAMs bzw. RBS-GB IT werden im Rahmen des Leistungsschnitts 2.0 nur teilweise betrachtet:

Referat	Summe der zu betrachtenden VZÄ	GPAM-L	FAR	GPM	Supplier Mgm	Controlling/SFS	Sonstige	Summe Verbleib in den
BAU	29,39	1	2,64			6,22	1	10,86
DIR	15,68	0,25	2,25	1	0,68	1		5,18
KR	25,77	1	3	4			2,87	10,87
KULT	12,05	0,95	0,67			0,75		2,37
KVR	38	1	5	0,81	1		2	9,81
MOR	7		1,5	1,3		0,5		3,3
PLAN	20,53	1	3,35		0,59		6,47	11,41
POR	45,9	1	2,22	2		2,4		7,62
RAW	8	0,5	1,5		0,5			2,5
RBS	55,28	0,98	5	4		1	15	25,98
RevA	1							0
RGU	18,24	0,5	0,5			1	3,51	5,51
SKA	40,25	1	3	5,25		3	2	14,25
SOZ	43,75	1	5		1	2	2,72	11,72
ITM-GPAM	19	0,5	2	3				5,5
POR-paul@	18							
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>397,84</b>	<b>10,68</b>	<b>37,63</b>	<b>21,36</b>	<b>3,77</b>	<b>17,87</b>	<b>35,57</b>	<b>126,88</b>

Die aktuell 15 Stellen im RBS-LuC wurden im Stadtratsbeschluss 20-26 / V 02808 (Optimierung der Steuerung der Bildungs-IT) behandelt und sind nicht Teil des Leistungsschnitts 2.0.

Die Aufteilung der Controlling- / SFS-Stellen sowie der Stellen unter „Sonstige“ zwischen RIT und den Referaten erfolgt proportional entsprechend des Ergebnisses des Leistungsschnitts 2.0 und berücksichtigt die bereichsspezifischen Besonderheiten. Darüber werden ggf. abhängig vom organisatorischem Aufbau und der Größe der jeweiligen GPAMs bzw. der Geschäftsleitungen auch die Stellen der GPAM-Leitungen anzupassen sein.

Im Rahmen der Umsetzung werden auch Aussagen zu den Auswirkungen auf Querschnittsfunktionen innerhalb des RIT erfolgen.

## 2. Anpassung der Definition Fachrichtung IT

Im Rahmen des neoIT Teilprojekts TP1.4 IT-Personal wurde eine neue Definition zur Fachrichtung IT erarbeitet. Aufgrund des Leistungsschnitts 2.0 ist diese auf Anpassungsbedarf zu prüfen und bei Bedarf eine neue Formulierung zu entwickeln.

## 3. Anpassung des IT-Fachkarrierekonzeptes

Die Änderungen bei den bisherigen IT-Funktionen in den GPAMs sind bei den Fachkarrierekonzepten zu berücksichtigen.

## 2.4. Zeit- und Kostenplanung

### Zeitlicher Rahmen

Mit Entscheidung zur Umsetzung der Maßnahme beginnen die Vorarbeiten und konkreten Planungen für das Projekt Leistungsschnitt 2.0, welches nach aktueller Planung spätestens mit Ende des Programms neoIT (31. Dezember 2022) inkl. Umsetzung abgeschlossen ist.

### Personal

Das Projekt kann mit vorhandenem Personal aus dem IT-Referat und dem POR umgesetzt werden. Das POR sichert die Unterstützung der Projektarbeit durch internes Personal zu.

### Kosten

Es hat sich bewährt, organisatorische Maßnahmen eng durch Maßnahmen des Veränderungsmanagements zu begleiten. Die in neoIT entwickelten und etablierten Strukturen können hierfür genutzt werden.

Das POR und das RIT werden die Arbeitsplätze für das zu überführende Personal in den jeweiligen Dienstgebäuden zur Verfügung stellen.

Im RIT betrifft dies die Gebäude am Standort Moosach inkl. Campus E sowie die Filialen in Moosach, West und Ost.

## 3. Stellungnahmen

Der Entwurf der Beschlussvorlage wurde allen Referaten und Eigenbetrieben sowie dem GPR und der Gleichstellungsstelle zur Stellungnahme zugeleitet.

Das IT-Referat bedankt sich ausdrücklich für die zahlreichen Rückmeldungen.

Die Übersicht zu den Stellungnahmen ist nachfolgend abgebildet:

Referat / Eigenbetrieb	Zustimmung	Ablehnung mit Einschränkung	Ablehnung
Direktorium	X		
Baureferat	X		
Münchner Stadtentwässerung	X		
Gesundheitsreferat		X	
Kommunalreferat			X
Abfallwirtschaftsbetrieb München			X
Markthallen München	X		
Stadtgüter München	X		
Kreisverwaltungsreferat			X

Referat / Eigenbetrieb	Zustimmung	Ablehnung mit Einschränkung	Ablehnung
Kulturreferat			X
Mobilitätsreferat		X	
Personal- und Organisationsreferat	X		
Referat für Arbeit und Wirtschaft			X
Referat für Bildung und Sport		X	
Referat für Klima- und Umweltschutz		X	
Referat f. Stadtplanung u. Bauordnung			X
Revisionsamt	X		
Sozialreferat			X
Stadtkämmerei			X
Gesamtpersonalvertretung	X		
Gleichstellungsstelle	X		

Die eingegangenen Stellungnahmen sind in Anlage 1 dokumentiert und kommentiert.

Die darin enthaltenen Anmerkungen, Bedenken und Verbesserungsvorschläge der Referate und Eigenbetriebe werden im Rahmen des Ausgestaltungsprojekts aufgegriffen, intensiv betrachtet und reflektiert. Außerdem werden eine transparente, laufende Information und die Möglichkeit der Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe zugesichert.

### **Korreferentin und Verwaltungsbeiräte**

Der Korreferentin des IT-Referats, Frau Stadträtin Sabine Bär, und der zuständige Verwaltungsbeirat, Herr Stadtrat Lars Mentrup und die Verwaltungsbeirätin von it@M, Frau Stadträtin Judith Greif, haben einen Abdruck der Sitzungsvorlage erhalten.

### **Anhörung des Bezirksausschusses**

In dieser Beratungsangelegenheit ist die Anhörung des Bezirksausschusses nicht vorgesehen (vgl. Anlage 1 der BA-Satzung).

## II. Antrag des Referenten

1. Der Stadtrat beauftragt das IT-Referat und das Personal- und Organisationsreferat mit der Ausgestaltung und Umsetzung des Leistungsschnitts 2.0. Um künftig IT-Doppelstrukturen zu vermeiden, werden die - bisher verteilt – in den Referaten und Eigenbetrieben angesiedelten IT-Aufgaben mit einem ähnlichen Aufgabenspektrum zentral an einer Stelle zusammengeführt. Lediglich spezifische Tätigkeiten, die einen besonderen Bezug zum Fachreferat oder Eigenbetrieb haben und dadurch stadtwweit einzigartig sind, verbleiben dezentral.
2. Die Ausgestaltung erfolgt im Rahmen eines im Programm neoIT angesiedelten Projekts. Das organisatorische Projektmanagement wird dem POR, das IT-Projektmanagement und alle anderen Aufgabenbereiche werden dem RIT zugewiesen.
3. Der Stadtrat beauftragt das IT-Referat und das Personal- und Organisationsreferat mit der Umsetzung der in Kapitel 2 beschriebenen Sollkonzeption, welches die Punkte Bündelung der Aufgabenbereiche Projektmanagement, Anforderungsmanagement, IT-Sicherheit, SAP/paul@ und fachliche Dienste beinhaltet. Die Ausgestaltung und Umsetzung ist bis 31.12.2022 abzuschließen.
4. Der Stadtrat beauftragt das IT-Referat im Dezember 2021 einen Zwischenbericht vorzulegen und darin insbesondere die mit der Umsetzung des Leistungsschnitts 2.0 bis dahin bezifferbaren wirtschaftlichen Effekte darzustellen.
5. Mit diesem Beschluss bleibt der Stadtratsantrag Nr. 20-26 / A 00642 „Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen“ von SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa Liste vom 11.11.2020 geschäftsordnungsmäßig aufgegriffen und wird bis 31.12.2022 erledigt.
6. Hiermit wird die aus dem Beschluss Nr. 08-14 / V 11303 offene Thematik des referatübergreifenden Anforderungsmanagement für SAP-Anwendungen (ohne paul@) Kapitel 2 aufgegriffen und bis 31.12.2022 erledigt.
7. Der Beschluss unterliegt der Beschlussvollzugskontrolle.

### **III. Beschluss**

nach Antrag.

Über den Beratungsgegenstand wird durch die Vollversammlung des Stadtrates endgültig beschlossen.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/-in  
ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

Thomas Bönig  
Berufsm. Stadtrat

### **IV. Abdruck von I. mit III. über die Stadtratsprotokolle**

**an das Direktorium - Dokumentationsstelle  
an die Stadtkämmerei  
an das Revisionsamt**

z. K.

### **V. Wv. - RIT-Beschlusswesen**